

15. Перерва П.Г. Самомаркетинг менеджера и бизнесмена. – Ростов: Феникс, 2003. – 592 с.

16. Кобелева Т.О. Показники і критерії оцінки кон'юнктури товарного ринку / П.Г. Перерва, Т.О. Кобелева // Зб. тез 5-ї Міжнар. конф. «Маркетинг інновацій і інновації в маркетингу» 29 вересня-1 жовтня 2011 р. – Суми : ТОВ "ДД "Папірус", 2011. – С. 161-163.

17. Перерва П.Г., Кобелева Т.О., Ткачова Н.П. Підвищення конкурентоспроможності машинобудівних підприємств на засадах синергетичного бенчмаркінгу // Вісник Нац. ун-ту «Львівська політехніка» : зб. наук. праць. Сер. : Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. – Львів : Львівська політехніка, 2015. – № 819. – С. 167-174.

18. ТОВАЖНЯНСКИЙ В.Л. Мониторинг производственно-коммерческой деятельности промышленного предприятия / П.Г. Перерва, В.Л. ТОВАЖНЯНСКИЙ, Т.О. Кобелева, И.В. Гладенко // Вестник НТУ «ХПИ» : сб. науч. тр. Темат. вып. : Технический прогресс и эффективность производства. – Харьков : НТУ «ХПИ», 2009. – № 36-1. – С. 12-22.

**Кобелева Тетяна Олександрівна**

канд. екон. наук, доцент

Національний технічний університет  
«Харківський політехнічний інститут»

## **ОРГАНІЗАЦІЙНА ПОБУДОВА КОМПЛАЄНС-СЛУЖБИ**

Промислові підприємства здійснюють свою діяльність в складних умовах підвищених ризиків їх розвитку. Вони відіграють важливу роль в економіці кожної країни, виконуючі такі надзвичайно важливі функції, як:

- виробництво різного роду товарів та формування купівельної спроможності у споживачів для їх придбання та споживання;
- розширення соціальної інфраструктури;
- створення нових робочих місць;
- забезпечення власного розвитку і зростання виробництва і т.п.

Виходячи з цих завдань, функціонування саме промислового підприємства, на відміну від інших їх типів, полягає в перетворенні одного типу матеріальних благ (сировини, напівфабрикатів, матеріалів та ін.) в інший (готовий продукт). У зв'язку з цим, при дослідженні процесів сталого розвитку саме промислових підприємств важливо враховувати специфічні особливості їх функціонування. Тому питання економічної безпеки в їх діяльності є надзвичайно важливими. Більшість топ-менеджерів прагнуть до забезпечення сталого розвитку свого підприємства з мінімізацією рівня ризику – волатильності (невизначеності, непередбачуваного коливання факторів бізнес-діяльності), що істотно впливає на основні показники стратегічного розвитку, тобто різких непередбачуваних коливань вартості як самого підприємства, так і його активів. Сьогоднішні реалії господарювання такі, що забезпечення безпеки підприємства, в першу

чергу його економічної безпеки, неможливо без впровадження в практику його діяльності системи комплаєнс.

*Комплаєнс* (англ. «compliance» – згода, відповідність, походить від «to comply» – виконувати) – що в перекладі з англійської означає дію згідно із запитом або вказівкою; покірність. Комплаєнс відтворює відповідність конкретних дій підприємства, окремого колективу чи працівника будь-якого рангу внутрішнім або зовнішнім вимогам (законам, стандартам, нормам, положенням і т. п.).

Термін «комплаєнс» в цей час став відображенням ефективного, дієвого та етичного управління. Все більша кількість промислових підприємств та фінансових установ при виробництві і збуті продуктів використовують програму комплаєнс. Досвід показує, що там, де комплаєнс-функція є складовою корпоративного управління, виникають реальні передумови до зростання конкурентоспроможності підприємства та його продукції, поліпшення його техніко-економічних показників роботи, створення сприятливого соціально-психологічного клімату, забезпечення необхідного рівня економічної безпеки.

Історично концепція комплаєнс формувалась в сфері боротьби з корупцією, протидії легалізації доходів, отриманих злочинним шляхом та фінансування тероризму. Відповідність законам, правилам і стандартам у сфері комплаєнса зазвичай стосується таких питань, як дотримання належних стандартів поведінки на ринку, управління конфліктами інтересів, справедливе ставлення до клієнтів і т.п.

На сьогоднішній день в нашій країні відсутня нормативна вимога щодо обов'язкового створення комплаєнс-служби на підприємствах реального сектору економіки. Це значить, що промислові підприємства можуть створювати або не створювати такі підрозділи на власний розсуд. В разі не створення комплаєнс-підрозділу це не визиває ніякого осуду з боку держави або її контролюючих органів.

Наші дослідження свідчать про те, що комплаєнс-підрозділи створені на невеликій частці промислових підприємства (вона не перевищує 10 відсотків), причому в переважній більшості існуючі комплаєнс-служби створені на великих підприємствах. На малих та середніх підприємствах реального сектору економіки вони практично відсутні.

Виходячи з цих посилянь, вважаємо актуальною задачею розробку науково-методичних рекомендацій щодо формування на промислових підприємствах комплаєнс-служби та визначення її ролі та місця в організаційній структурі управління.

На нашу думку, на промисловому підприємстві, яке вирішило впровадити в свою організаційну структуру службу комплаєнс, є декілька альтернативних варіантів практичного втілення цього рішення:

а) впровадити організаційну побудову комплаєнс-служби на централізованих засадах, тобто створити самостійний підрозділ, який і буде нести повну відповідальність за діяльність підприємства в сфері комплаєнс;

б) впровадити організаційну побудову комплаєнс-служби на децентралізованих засадах, тобто провести розподіл обов'язків в сфері комплаєнс між уже створеними на підприємстві відділами та службами;

в) впровадити комбіновану організаційну побудову комплаєнс-служби, тобто поєднати централізовану і децентралізовану систему організації комплаєнс діяльності на підприємстві.

Для більш детального розгляду механізму практичної реалізації кожної з виділених нами організаційних побудов комплаєнс-служби на промисловому підприємстві слід більш точно визначитися з цілями, сферами і задачами комплаєнс-служби.

Існуючі варіанти організації централізованої і децентралізованої організаційної побудови комплаєнс-служби нагально потребують виділення системи поділу відповідальності між комплаєнс-службою та іншими структурними підрозділами підприємства. У централізованій організаційній структурі, на відміну від традиційної лінійної структури управління, фахівці з комплаєнс в структурних підрозділах підкоряються комплаєнс-менеджеру (комплаєнс-офіцеру) підприємства. При цьому, на думку Даниліна О. та Пустовалової Е. [1], сфери відповідальності окремих структурних підрозділів підприємства при практичній реалізації комплаєнс-програми часто перетинаються, крім того, є і втрачені області (рис. 1).

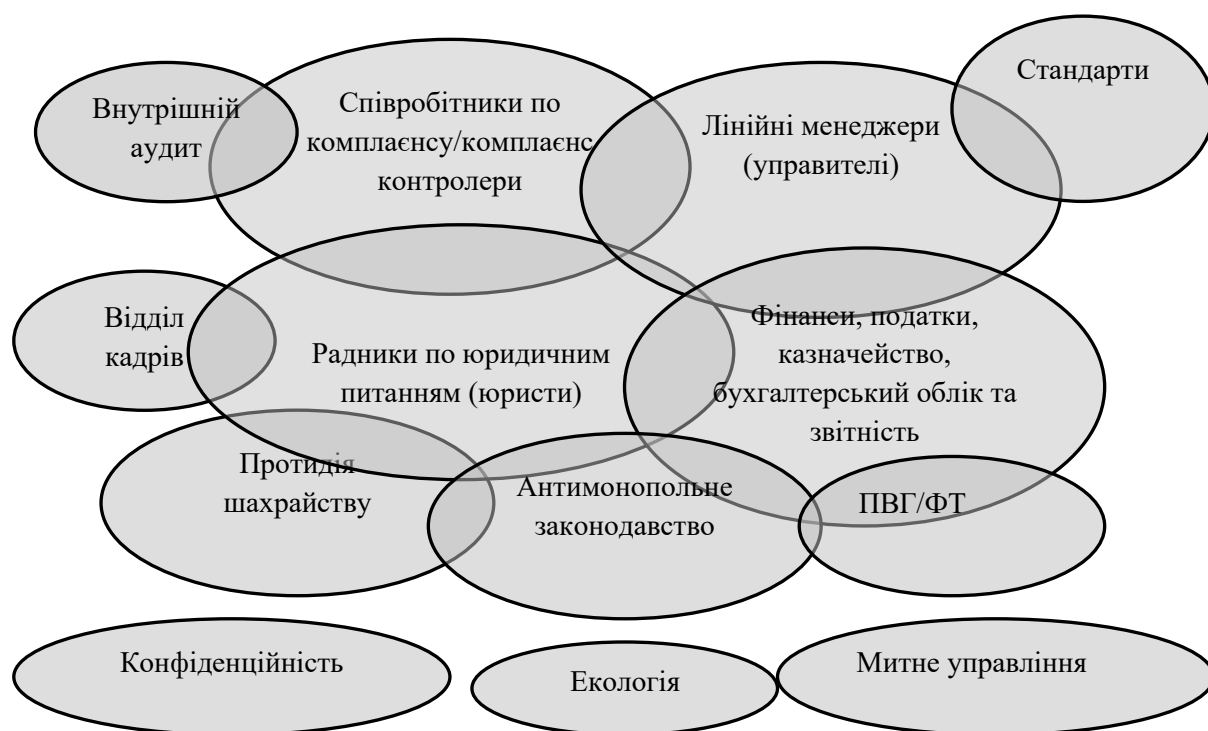


Рис. 1. Існуючі сфери відповідальності при реалізації комплаєнс-програми промислового підприємства

*Джерело: авторська розробка на основі рекомендацій [1, 2]*

Наприклад, протидія відмиванню грошей та фінансування тероризму (ПВГ/ФТ) тісно переплітається з фінансовою діяльністю підприємства, бухгалтерським обліком та звітністю. Недосконале антимонопольне

законодавство може провокувати шахрайство та відмивання грошей. Разом з тим, на багатьох підприємствах самостійно намагаються вирішити якісь навіть важливі проблеми функція митного законодавства, екологічні проблеми також не вплетені в сітку загально корпоративних задач, зазвичай недостатньо уваги приділяється питанням конфіденційності і т.д.

Ситуація, яка представлена на рис. 1, пояснюється, на нашу думку, наступними положеннями:

- на багатьох підприємствах сфери відповідальності різних менеджерів, відповідальних за окремі положення комплаєнс-програми, можуть в більшій або меншій мірі перетинатися;
- в повній мірі ніхто з менеджерів не несе повної відповідальності за практичну реалізацію комплаєнс-програми;
- окремі сфери відповідальності навіть не входять в загальну комплаєнс-систему;
- найбільшу відповідальність частіше всього покладають на фінансову службу, юристів, керівників і фахівців з комплаєнсу;
- вся система виконання комплаєнс-функцій в промисловості рідко централізована – на підприємствах відсутнє розуміння ролі і значення директора по комплаєнсу.

Нами пропонується при формуванні організаційної побудови комплаєнс-служби на промислових підприємствах виходити з системного підходу до її структуризації (рис. 2).



Рис. 2. Системний підхід до структуризації комплаєнс-програми на засадах системного підходу

*Джерело: авторська розробка на основі рекомендацій [1, 2]*

Системний підхід організаційної побудови комплаєнс-служби передбачає виконання наступних положень:

- перетин сфер відповідальності комплаєнс-служби і інших підрозділів підприємства не тільки необхідний, а і обов'язковий;
- перетин сфер відповідальності відбувається тільки в тих сферах комплаєнс-

контролю (політиках і процедурах), які включені в стандартні процеси управління комплаєнс-ризиком;

- комплаєнс-програма, розроблена з використанням системного підходу, передбачає наявність в організаційній структурі керівників комплаєнса як центральної управлінської ланка;
- комплаєнс-менеджери можуть перебувати в безпосередньому підпорядкуванні у директора по комплаєнсу (при виборі централізованої системи) або в непрямому підпорядкуванні у керівника бізнес-підрозділом (при виборі децентралізованої системи) в залежності від виду діяльності, кількості персоналу та географічного положення;
- співробітники несуть відповідальність за забезпечення роботи системи комплаєнс, тобто несуть непряму відповідальність за комплаєнс-ризик і пряму відповідальність за наявність і ефективність процедур і методології управління ризиками, пов'язаними з комплаєнс, обізнаність персоналу і самооцінку;
- менеджери лінійних підрозділів відповідальні за прийняття рішень або дії несуть повну відповідальність за непокору комплаєнс-менеджерам (комплаєнс-контролерам).

На нашу думку, використання централізованої схеми організації комплаєнс-служби доцільна (навіть оптимальна) для великих підприємств, діяльність яких перебуває під моніторингом міжнародних рейтингових агентств (Standart Poors's, Moody's, Fitch). На присвоєння остаточного рейтингу для конкретного підприємства впливатиме (і в не останню чергу) наявність служби управління комплаєнс-ризиками в рамках існуючої загально-корпоративної системи ризик-менеджменту підприємства, яке досліджується.

При створенні децентралізованої структури організаційної побудови комплаєнс-служби на промисловому підприємстві обов'язково забезпечується розподіл відповідальності за практичне виконання окремих блоків комплаєнс-програми між вже існуючими структурними підрозділами підприємства.

### **Література.**

1. Данилин О., Пустовалова Е. Комплаєнс-функция в современной организации: создание, структурирование и оценка // Внутренний контроль кредитной организации. URL: <https://www.int-comp.org/attachments/Danilin-Pustovalova-Compliance-Function.pdf>
2. Перерва П.Г., Коциски Д., Верес Шомоши М., Кобелева Т.А. Комплаєнс программа промышленного предприятия.– Харьков-Мишкольц : ООО «Планета-принт», 2019.- 689 с
3. Перерва П.Г. Комплаєнс-программа промышленного предприятия: сущность и задачи // Вісник Нац. техн. ун-ту «ХПІ» : зб. наук. пр.- Сер. : Економічні науки. – Харків : НТУ "ХПІ", 2017.– № 24 (1246).– С. 153-158.
4. ТОВАЖНЯНСКИЙ В.Л., Перерва П.Г., Кобелева Т.А. Антикризисный менеджмент производственно-коммерческой деятельности предприятий машиностроения // Государство и рынок: механизмы и методы регулирования в

умовлях переодолєння кризиса: монографія.- СПб.: Астеріон, 2010. – Т.2. – п.6.2. – С. 254 – 264.

5. Кобєлєва Т.О., Перєрва П.Г. Визначєння ризикy оцїнки стану кон'юнктури вїтчизняного ринку асинхронних двигунїв // Маркетинг і менеджмент інновацій.- 2012.- № 1.- С. 79-88.

6. Pererva P.G. Kocziszky György, Szakaly D., Somosi Veres M. Technology transfer.- Kharkiv-Miskolc: NTU «KhPI», 2012. – 668 p.

7. Товажнянський В.Л., Перєрва П.Г., Кобєлєва Т.О. Банкротство, санація та реструктуризація підприємства як економічні категорії антикризового управління // Вісник НТУ «ХПІ». – Харків : НТУ "ХПІ", 2015. – № 59 (1168). – С. 148-152.

8. Ткачова Н.П., Перєрва П.Г. Розвиток методів аналізу фактичного стану конкурентних переваг підприємства // Економіка розвитку. – 2011. – № 4. – С. 116-120.

9. Перєрва П.Г. Трудоустройство без проблем (искусство самомаркетинга). – Харьков : Фактор, 2009. – 480 с.

10. Гончарова Н.П., Перєрва П.Г., Яковлев А.И. Маркетинг инновационного процесса // Учебное пособие - К.: ВИРА-Р, 1998. – 267с.

11. Перєрва П.Г. Управление маркетингом на машиностроительном предприятии / Учеб. пособие. Харьков : «Основа», 1993. – 288с.

12. Гончарова Н.П., Перєрва П.Г., Яковлев А.И. Новые технологические системы: качество, потребность, эффективность. К.: Наукова думка, 1989. – 176с.

13. Перєрва П.Г., Кобєлєва Т.О., Ткачова Н.П. Підвищення конкурентоспроможності машинобудівних підприємств на засадах синергетичного бенчмаркінгу // Вісник Нац. ун-ту "Львівська політехніка" : зб. наук. праць. Сер.: Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. – Львів : Львівська політехніка, 2015. – № 819. – С. 167-174.

14. Товажнянський В.Л. Мониторинг производственно-коммерческой деятельности промышленного предприятия / П.Г. Перєрва, В.Л. Товажнянский, Т.О. Кобєлєва, И.В. Гладенко // Вестник НТУ "ХПИ" : сб. науч. тр. Темат. вып. : Технический прогресс и эффективность производства. – Харьков : НТУ "ХПИ", 2009. – № 36-1. – С. 12-22.

15. Перєрва П.Г. Самомаркетинг менеджера и бизнесмена.- Ростов: Феникс, 2003. - 592 с.

16. Кобєлєва Т.О. Показники і критерії оцїнки кон'юнктури товарного ринку / П.Г. Перєрва, Т.О. Кобєлєва // Зб. тез 5-ї Міжнар. конф. «Маркетинг інновацій і інновації в маркетингу» 29 вересня-1 жовтня 2011 р. – Суми : ТОВ "ДД "Папірус", 2011. – С. 161 – 163.